

A controlling, mint az eredményes létesítménygazdálkodás egyik előfeltétele

Szűcsné Markovics Klára

adjunktus, Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet, vgtklara@uni-miskolc.hu

Absztrakt: *A létesítménygazdálkodással kapcsolatos költségek a vállalati összköltségek jelentős arányát teszik ki, ezért a létesítménygazdálkodással foglalkozó szakemberek egyik legnagyobb kihívása napjainkban a létesítmények fenntartásával, üzemeltetésével kapcsolatos költségek lefaragása. A létesítménygazdálkodáshoz kapcsolódó költségek csökkentésének egyik módja a controlling költséghatékony szemléletének a bevezetése és a controlling tevékenységek kiterjesztése a gazdálkodás ezen területére. A controlling annak révén, hogy segít a „költségokozók” feltárásában, a kedvezőtlen folyamatok időben történő előrejelzésében, valamint költségcsökkentési javaslatokkal látja el a létesítménygazdálkodással foglalkozó szakembert, hozzájárulhat a vállalati létesítménygazdálkodás eredményesebb megvalósításához.*

1. Bevezetés

A létesítménygazdálkodás egy meglehetősen új szakterülete a gazdálkodás és menedzsment tudománynak. A létesítménygazdálkodás életre hívója az amerikai hadsereg volt a koreai háború idején, a létesítménygazdálkodás kifejezés használata pedig a Facility Management Institute 1979-ben való létrehozását követően terjedt el széleskörűen. Magyarországon a létesítménygazdálkodás elmélete még napjainkban is gyerekcipőben jár: nincs elfogadott értelmezése (még a létesítménygazdálkodás területén dolgozók körében sem), és nincs kiforrott módszertana. (Bitó – Czerny 2010, p. 57.)

A létesítménygazdálkodással kapcsolatos feladatok eredményes ellátásához bizonyos előfeltételek megléte szükséges. A gazdálkodástanban fontos alapelvnek számít, hogy megfelelő módon gazdálkodni csak azzal az erőforrással lehet, amelyet mennyiségben és/vagy értékben mérni tudunk, vagyis pontos, időszerű, megbízható és megfelelő részletezettségű információk állnak rendelkezésünkre. A controlling ebben nyújthat segítséget a létesítménygazdálkodással foglalkozó vállalati szakembereknek. A controlling kiterjesztése a létesítménygazdálkodással kapcsolatos folyamatokra elősegítheti a vállalati

létesítményekkel való gazdálkodás hatékonyságát. Ez összhangban van azzal a controlling alapelvvel is, hogy a controllingnak át kell fognia vállalat gazdálkodásának teljes folyamatát.

Egyes irodalmi források szerint (pl. Tatár 2001) a hatékony létesítménygazdálkodás akár 25-30 százalékos költségmegtakarítást is biztosíthat a vállalat számára, ezért a controlling bevezetése a létesítménygazdálkodás területére – elsősorban a controlling költséghatékonyságot előtérbe helyező szemlélete miatt – mindenképp hasznos lehet.

Jelen tanulmány először a létesítménygazdálkodás fogalmát és a vállalati gazdálkodásban betöltött szerepét ismerteti röviden. Ezt követően a controllingot, mint az eredményes létesítménygazdálkodás egyik előfeltételét mutatja be, majd azt tárgyalja, hogy a controlling tevékenységek kiterjesztése a létesítménygazdálkodásra, miként javíthatja a létesítménygazdálkodási folyamatok hatékonyságát.

2. A létesítménygazdálkodás fogalma

A létesítménygazdálkodásnak sem a nemzetközi, sem a hazai gazdálkodástani irodalomban nincs egységes meghatározása, sőt ahány szerző, annyi definíció olvasható a vonatkozó szakirodalmi munkákban.

A Facility Management Institute (FMI) a következőképpen definiálja a létesítménygazdálkodás fogalmát: az emberekkel, a folyamatokkal és a hellyel összefüggő kérdések és funkciók irányítása és koordinálása egy szervezeti egységen vagy a vállalaton belül. A United State Library of Congress meghatározása szerint a létesítménygazdálkodás a fizikai munkahelyek emberekkel és a szervezet munkájával történő koordinálását jelenti; az üzleti igazgatást és építészetet integrálja a magatartás- és mérnöki tudományokkal. (Rondeau és társai 1995, p. 3.) Az International Facility Management Association (IFMA) hasonlóképpen határozza meg a fogalmat: a létesítménygazdálkodás „egy több területet körülölelő szakma az épített környezet működésének emberek, helyek, folyamatok és technológiák integrálásával történő biztosítására.” (IFMA, idézi Bozány 2007, p. 16.)

A German Facility Management Association (GEFMA) definíciója szerint a létesítménygazdálkodás egy olyan menedzsmenttudomány, amely biztosítja az alapvető munkakörülményeket, a vállalat alapvető folyamatait szolgálja, a létesítmények és szolgáltatások eredményorientált használata révén növeli a tőkejövödelmezőséget, oly módon, hogy tervezi, irányítja és ellenőrzi a létesítménygazdálkodás folyamatait. Ez az üzemek, a létesítmények és a főtevékenységhez nem tartozó vállalaton belül nyújtott szolgáltatások folyamatos elemzésén és költségoptimalizációján alapul. (GEFMA 2014, p.7.)

Becker szerint a létesítménygazdálkodás „az épületek és az azokhoz tartozó épületrendszerek, felszerelések és berendezések gazdasági és műszaki tervezése és menedzselése abból a célból, hogy a szervezetet képessé, fokozatosan alkalmassá tegyünk alapvető üzleti céljainak elérésére”. (Becker, idézi Bozány 2007, p. 16.) Jouvent rendszerszemléletben közelíti a fogalmat: olyan, egyetlen felelős kezében összefogott, eszközök kezelésére és kiszolgáló tevékenységek szervezésére szolgáló rendszernek tekinti a létesítménygazdálkodást, amely a vállalat alaptevékenységének ellátásához nyújt segítséget a legjobb minőség/élettartam-költség arányt figyelembe véve. (Rostás 2001, p.1.)

„A Magyar Létesítménygazdálkodási Szövetség a létesítménygazdálkodást, összhangban a CENT TC 348 Facility Management európai szabványbizottság meghatározásával, az alábbi módon definiálta: A létesítménygazdálkodás egy szervezeten belül a munkahely és a munkavégzés szükségleteihez kapcsolódó belső szolgáltatások iránti kereslet és kínálat menedzselése a szervezet stratégiájának figyelembevételével.” (Világgazdaság 2006, p. 1.)

Soóki-Tóth szerint „az intelligens létesítménygazdálkodás a munkahelyi környezet teljes vertikumát átfogó irányítást jelent, középpontjában az ember és a hatékonyság áll.” (Figyelőnet 1999, p.1.) Hasonlóan határozza meg a létesítménygazdálkodás lényegét Barts is: „a létesítménygazdálkodás egy szervezet hosszú távú és minél eredményesebb működéséhez a munkafeltételek és a körülmények rendszerének megszervezése és irányítása, a költségek csökkentését és a legnagyobb nyereség elérését segítve.” (Kaukál, idézi Bozány 2007. p. 17.) Czerny definíciója szerint a létesítménygazdálkodás „az épületekkel és az épületekhez kapcsolódó műszaki/gazdasági folyamatokkal való gazdálkodás, e folyamatok irányítása, színvonaluk és teljesítményük mérése.” (Figyelőnet 2000, p.1.)

A feldolgozott nemzetközi és hazai forrásmunkák alapján megállapítható, hogy az egyes fogalom meghatározások lényegüket tekintve megegyeznek, a különbségek inkább a részletkérdésekben találhatók. A definíciókból arra lehet következtetni, hogy a létesítménygazdálkodás a vállalati létesítményekkel (pl. üzemek, berendezések, irodaházak stb.) kapcsolatos műszaki és gazdálkodási tevékenységeket jelent.

3. A létesítménygazdálkodás szerepe a vállalati gazdálkodásban

Kevés kivételtől eltekintve minden vállalat működéséhez szükség van ingatlanokra (pl. üzemcsarnok, irodaépület stb.) és állóeszközökre (pl. termelő berendezések, irodabútorok stb.). A létesítménygazdálkodás elsődleges szerepe a vállalati gazdálkodásban, hogy biztosítsa

a vállalati folyamatok zavartalan működését, emellett hatással van a vállalati infrastruktúra minőségére és a munkakörülményekre, a munkahelyi légkörre, így képes befolyásolni az alkalmazottak teljesítményét és a vállalati működés hatékonyságát.

Viszonylag kevés és kis alapterületű vállalati ingatlanok esetében kevésbé van jelentősége a létesítménygazdálkodásnak, bár Rostás szerint a vállalatok 20 százalékának nincsenek megfelelő adataik az ingatlanjaikról, 67 százalékuk pedig nem rendelkezik aktuális adatokkal. (Rostás 2001, p. 3.) A szakértők szerint 15-20 ezer m² alatti alapterület még viszonylag könnyen átlátható. 50 ezer m² körüli alapterület esetén elő szokott fordulni, hogy a nyilvántartásokból nem derül ki egyértelműen, hogy mely szobák, helyiségek, területek melyik szervezeti egységhez tartoznak. 80 ezer m²-nyi alapterület esetében felmerülhet a kérdés, hogy hol van üres terület, 100 ezer m² felett pedig a vállalatvezetők azt sem tudják mindig megmondani, hogy pontosan hány épülete, ingatlana van a vállalatnak. (Rostás 2001, p. 2.) Következésképpen 20 ezer m² alapterület feletti ingatlanállomány esetén érdemes hangsúlyt fektetni a létesítménygazdálkodásra, 50 ezer m² felett pedig kiemelt figyelmet kell fordítani a gazdálkodás ezen területére.

A vállalatok mérleg szerinti vagyonának – iparágtól függően – akár 25-50 százaléka is kapcsolódhat az ingatlanokhoz. Egyes ágazatokban „a termelés és a bérköltségek után a harmadik legnagyobb költségcsoport a vállalat működésében.” (Rostás 2001, p. 3.) „Ha megvizsgáljuk, mennyit költünk egy létesítményre az ingatlanok átlagosnak vett életciklusa, azaz 50-80 év alatt, kiderül, hogy a létrehozás (tervezés, építés, beüzemelés) mindössze a költségek ötödét teszi ki, a többi a fenntartásból származik. Ezért nem mindegy, hogy az üzemeltetéssel járó gazdasági számviteli, infrastrukturális és technikai feladatok ésszerű tervezéssel, áttekinthetően, összhangban folynak-e. Mindezek alapján érthető, hogy a hatékony létesítménygazdálkodás akár 25-30 százalékos költségmegtakarítást is biztosíthat.” (Tatár 2001, p.1.) Nikodém szerint a költségcsökkentési hatás pénzügyi, műszaki és az emberi erőforrások területén is jelentkezik. A létesítménygazdálkodás „a műszaki és a pénzügyi adatforgalmat – amely a hagyományos vállalati rendszerben élesen elkülönül – összevonja, egyszerre kezeli. Ennek révén nemcsak a munka egyszerűsödik, hanem tényleges megtakarítások is keletkeznek.” (Nikodém 2014, p. 5.)

A létesítménygazdálkodás tehát a vállalati gazdálkodás egyik kiemelt jelentőségű területe, amely nem csupán a költségekre (és a nyereségre) van hatással, hanem a termelésre, az alkalmazottak életminőségére, egészségére és biztonságára, a munkakörnyezetre és egyre inkább az olyan területekre is hat, mint a munkaerő megszerzése és megtartása.

4. A controlling, mint az eredményes létesítménygazdálkodás egyik előfeltétele

A vonatkozó szakirodalmi források szerint a létesítménygazdálkodással kapcsolatos feladatok eredményes ellátásához bizonyos előfeltételek megléte szükséges, melyek a következőkben foglalhatók össze:

- kidolgozott Facility Management stratégia, összhangban a vállalati stratégiával;
- áttekinthető és szabályozott belső gazdálkodási folyamatok (pénzügyi és technikai egyaránt);
- pontosan definiált személyi hatáskörök és felelőségek;
- kidolgozott és az FM teljes területét felölelő belső szabványok és előírások;
- szoros kapcsolat a vállalati ügyvitellel és a controllinggal;
- bevezetett ellenőrzési és minőségbiztosítási rendszer a releváns technikai és az ügyviteli folyamatokra. (Menedzsment Fórum 2001, pp. 1-2.)

Amint a felsorolásból látszik, a fent hivatkozott forrás a létesítménygazdálkodás egyik előfeltételének tekinti azt, hogy szoros kapcsolat legyen a controlling és a létesítménygazdálkodás között. A szoros kapcsolat kialakítása és folyamatos fenntartása e két terület között több szempontból is lényeges. Az egyik, hogy a controlling legfőbb célja a vállalat költséghatékony működésének a biztosítása, márpedig a vállalati költségek jelentős részét teszik ki a létesítményekhez kapcsolódó költségek. A kereskedelmi tevékenységet folytató vállalatok esetében a második (Menedzsment Fórum 2001, p. 2.), a termelő vállalatok esetében pedig a harmadik (Rostás 2001, p. 3.) legjelentősebb költségtételt adják.

A létesítménygazdálkodáshoz kapcsolódó költségek jelentős súlyát egy általam 2015-ben, a feldolgozóipari vállalatok körében készített felmérés is igazolja. A kérdőíves felmérés ugyan nem kérdezett rá tételesen a vállalati költségek összegére, ám az értékesítés nettó árbevételére, a fizetett hitelkamatokra, az adózás előtti eredményre, és a létesítmények fenntartása, üzemeltetése érdekében felmerült költségekre igen. Az értékesítés nettó árbevételéből kivonva a fizetett hitelkamatokat és az adózás előtti eredményt, ha nem is pontosan, de nagyságrendileg megbecsülhető a vállalati költségek összege. Ehhez viszonyítva a létesítmények fenntartásához és üzemeltetéséhez kapcsolódó költségek összegét meghatározható a létesítményekhez köthető költségek aránya. A kérdőívet kitöltő 114 feldolgozóipari cég esetében átlagosan 13%-ot tett ki a létesítmények fenntartásához, működtetéséhez kapcsolódó költségek aránya.

Egy nemzetközi kutatás további érvként szolgál annak alátámasztására, hogy a controlling költséghatékony gazdálkodást ösztönző szemléletét a létesítménygazdálkodás területén is be kell vezetni. A RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors) kutatócsoportja által elkészített kérdőívet közel 400 létesítménygazdálkodási szakember töltötte ki a világ számos országából. A kutatás szerint a létesítménygazdálkodás eredményét, hatékonyságát elsősorban pénzügyi mutatók alapján értékelik a vállalatoknál. A cégek 80 százalékánál elsődleges szempont a költségek alakulása, és csak jóval a költségek után következnek az olyan szempontok, mint például a tisztaság. A legtöbb vállalatnál egészen addig, amíg a létesítménygazdálkodás költségei nincsenek minimalizálva, más szempontok szóba sem jöhetnek. (RICS Research 2012)

A kontrollingnak abban is fontos szerepe van, hogy a vállalatok a létesítménygazdálkodás költségeit hozzá tudják rendelni a „fizikai költségokozókhoz”. Ennek érdekében a vállalati kontrollernek valamennyi költségokozó „objektumot” (pl. épületet, épületgépészeti elemeket, berendezési tárgyakat stb.) számba kell vennie, majd objektumonként kell a költségeket gyűjtenie. Ez lehetőséget ad a létesítménygazdálkodás költségeinek részletesebb elemzésére, a jelentős költségnövekedést okozó létesítmények beazonosítására és a növekedés mögött meghúzódó okok feltárására.

Dobi (2005) szerint a kontrollernek az alábbi főbb feladatai vannak a létesítménygazdálkodó munkájának segítése érdekében:

- a központi költségvetés elemzése és a belső szolgáltatások operatív kontrollingja;
- a létesítménygazdálkodás tervezési folyamatának és a beruházásoknak a stratégiai koordinációja, például a költség helyi tervezés területén;
- jelentés-készítés az összes objektumra és költség helyre (például épületekre, szervezeti egységekre) vonatkozóan;
- belső előírások és szabványok kidolgozása;
- a külső és belső benchmarking kritériumainak meghatározása (mutatószámok és indexek), ezek alapján a releváns folyamatok mérése és elemzése, valamint jelentések készítése;
- a szervezetszintű optimalizáció érdekében a célkitűzések megfogalmazása és bevezetése.

Amint Dobi felsorolásából is látszik, a kontrollingnak a teljes létesítménygazdálkodási folyamatot célszerű átfognia a tervek összehangolásától kezdve az elemzésen át egészen a

jelentés-készítésig. A fenti tevékenységeken keresztül fontos szerepe van a controllingnak abban, hogy:

- összehangolja a vállalati folyamatokat a létesítménygazdálkodási folyamatokkal;
- javaslatokkal lássa el a vállalat felső vezetését olyan létesítménygazdálkodáshoz köthető kérdésekben, amelyek jelentős hatással vannak a vállalat főtevékenységére (természetesen a kontrollernek csak a javaslattevés a feladata, a döntést mindig a vezetőknek kell meghozniuk);
- előrejelezze a kedvezőtlen változásokat, hogy a döntéshozóknak lehetőségük legyen még időben reagálni azokra.

Összefoglalva a fent leírtakat, megállapítható, hogy az eredményes létesítménygazdálkodás egyik előfeltétele az, hogy a controllingtevékenységet a létesítménygazdálkodási folyamatokra is kiterjesszék a vállalatok. Tekintve, hogy a létesítménygazdálkodással összefüggő költségek a vállalati összköltségnek jelentős részét adják, a controlling költséghatékony szemlélete a gazdálkodásnak ezen a területén is hozzájárulhat a költségek csökkentéséhez.

5. Következtetések

Hazánkban a controlling és a létesítménygazdálkodás összekapcsolása gyerekcipőben jár mind elméleti szinten, mind a vállalati gyakorlatban. Ez többek között abban is megjelenik, hogy nagyon kevés magyar nyelvű tudományos munka és tanulmány érhető el a témában.

A hazai vállalatoknál a 2008-as válságot követően még inkább felerősödött a költséghatékonyagra való törekvés a vállalati gazdálkodás minden területén, nem lehet ez alól kivétel a létesítménygazdálkodás sem. Ennek egyik módját éppen a controlling létesítménygazdálkodásra való kiterjesztése jelenthetné, ehhez azonban egy fontos akadályt le kell küzdeni a vállalaton belül: a rövid távú szemléletet a hosszú távú szemléletnek kell felváltania. Igaz ugyan, hogy a létesítménygazdálkodás területén jelentős költségmegtakarítást lehet elérni, ám ezek nagy része nem azonnal, csak évek múlva jelentkezik. A vállalatvezetők pedig többnyire olyan költségcsökkentő javaslatokat várnak a kontrollerektől, amelyek hatása az intézkedés bevezetésétől kezdve azonnal érezhető.

A korábban hivatkozott nemzetközi RICS felmérés kiemeli, hogy a költségcsökkentési kényszer jelenti napjainkban a létesítménygazdálkodási szakembereknek az egyik legnagyobb kihívást szerte a világon. Az eredményes létesítménygazdálkodás megvalósításához nagyon

sok adatra, információra, vizsgálatra és elemzésre van szükség. Az összegyűjtött számadatok önmagukban való elemzése mellett összehasonlító elemzéseket is célszerű végezni, melyeknél a létesítménygazdálkodással foglalkozó szakember a szakmai kompetenciájára és a vállalati kontroller módszertani kompetenciájára is egyaránt szükség van.

A létesítménygazdálkodás területén is törekedni kell a kifejezőképes költségszerkezet kialakítására és biztosítására, mely szintén igényli a vállalati kontroller szakértelmét. A létesítménygazdálkodó és a vállalati kontroller közös munkája révén könnyebben beazonosíthatók a költségek forrásai és a költségváltozások okai is nagyobb biztonsággal feltárhatók.

Felhasznált irodalom

- [1] BECKER F. 2006: What is Facilities Management? Cornell University, http://instruct1.cit.cornell.edu/courses/dea451_659/young_trotman_ting/Snap1/sjat2.htm, Idézi: Bozány A.: Létesítménygazdálkodási rendszerek használata örökségi helyszíneken, PhD értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, Információ- és Tudásmenedzsment Tanszék, 2007.
- [2] BITÓ J. – CZERNY J. 2010: A Balanced Score Card alkalmazása egy termelő vállalat létesítménygazdálkodási funkciójára, Vezetéstudomány, XLI. évf. 2010. 1. szám, p. 57.
- [3] DOBI S. 2005: The Facility Management and the Controlling; Econpapers, pp. 157-164. <http://econpapers.repec.org/bookchap/pkkmeh005/157-164.htm>, Letöltve: 2015. március 30.
- [4] Figyelőnet 1999: Intelligens létesítménygazdálkodás - Emberi lépték, http://fn.hir24.hu/gazdasag/1999/11/17/intelligens_1_tes_tm_nygazd/, Letöltve: 2014. július 10.
- [5] Figyelőnet 2000: Facility Management, http://fn.hir24.hu/gazdasag/2000/05/17/facility_management/, Letöltve: 2014. július 10.

Szűcsné Markovics Klára: A controlling, mint az eredményes létesítménygazdálkodás egyik előfeltétele; In: Zéman Zoltán (szerk.): Évtizedek a számvitelben: Controller Info Tanulmánykötet. 351 p. Budapest: Copy & Consulting Kft., 2017. pp. 293-302.

- [6] Information GEFMA guideline, <http://www.gefma.de/english.html> , Letöltve: 2014. július 9.
- [7] International Facility Management Association 2006: www.ifma.com. Idézi: Bozány A.: Létesítménygazdálkodási rendszerek használata örökségi helyszíneken, PhD értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, Információ- és Tudásmenedzsment Tanszék, 2007.
- [8] KAUKÁL T. (2003): Létesítménygazdálkodás, CAFM és üzleti modellek, BME GTK Információ- és Tudásmenedzsment Tanszék, Diplomaterv. Idézi: Bozány A.: Létesítménygazdálkodási rendszerek használata örökségi helyszíneken, PhD értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, Információ- és Tudásmenedzsment Tanszék, 2007.
- [9] Menedzsment Fórum 2001: A Facility Management; 2001. november 26. http://www.mfor.hu/cikkek/A_facility_management.html?page=1, Letöltve: 2014. június 25.
- [10] Menedzsment Fórum 2001: Költségmegtakarítás a létesítménygazdálkodásban; 2001. június 13. http://www.mfor.hu/cikkek/Koltsegmegtakaritas_a_letesitmenygzdalkodasban.html?page=3, Letöltve: 2014. június 30.
- [11] NIKODÉM E. 2014: A Facility Management alapkérdései, http://files.online-publikaciok.webnode.hu/200000006-52362532c8/Nikodem_Facility%20Management.doc.; Letöltve: 2014. július 10.
- [12] RICS Research 2012: Raising the Bar: Enhancing the Strategic Role of Facilities Management, 2012. november, https://www.academia.edu/23575469/Raising_the_Bar_Enhancing_the_Strategic_Role_of_Facilities_Management, Letöltve: 2016. október 21.
- [13] RONDEAU E. – BROWN R. – LAPIDES P. 1995: Facility Management, John Wiley & Sons, New York
- [14] ROSTÁS Z. 2001: Építés-gazdaságtan, ingatlangazdálkodás-FM, BME Építéskivitelezés, www.ekt.bme.hu/EpGazd/epgaz5ea_FM.pdf, Letöltve: 2014. július 10.

Szűcsné Markovics Klára: A controlling, mint az eredményes létesítménygazdálkodás egyik előfeltétele; In: Zéman Zoltán (szerk.): Évtizedek a számvitelben: Controller Info Tanulmánykötet. 351 p. Budapest: Copy & Consulting Kft., 2017. pp. 293-302.

- [15] TATÁR T. 2001: A KPMG Ingatlantanácsadó Kft. ügyvezető igazgatójának előadása, 2001.június;http://www.mfor.hu/cikkek/Koltsegmegtakaritas_a_letesitmenygazdalkodasban_.html?page=3 Letöltve: 2014. június 30.
- [16] Világgazdaság (2006): A szervezeten belül koordinál az FM-szakértő, <http://www.vg.hu/vallalatok/a-szervezeten-belul-koordin-al-az-fm-szakerto-112433>; Letöltve: 2014. július 7.